知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专稿】

知识管理推动创新：国际研究视角与本土实践

◎ 董小英[1] 胡燕妮[1] 施明[2] 王馨[2] 晏梦灵[1] 余艳[3]

[1] 北京大学光华管理学院 北京 100871 [2] 北京理工大学信息资源研究所 北京 100081
[3] 中国人民大学信息学院 北京 100872

摘要：[目的 / 意义] 在全球经济处于下行的情况下，研究知识管理具有现实意义。[方法 / 过程] 对国内外知识管理理论与现实进行综合性研究，调研主要分 3 个部分：一是利用可视化软件 CiteSpace 对 5 000 余篇国外有关知识管理的相关文献进行主题分析，试图发现知识管理各项活动的研究关联和研究热点。二是对我国 559 家企业进行问卷调研，以了解中国企业知识管理的现状。调研结果显示，人际网络是知识获取的主要来源；多数企业在知识管理实践上仍处于准备期；知识密集度高的实践较少。三是利用结构方程模型对上述问卷进行统计分析，试图发现知识管理对探索式创新和拓展式创新、对企业绩效的影响。[结果 / 结论] 结果发现，这 3 项要素之间存在正相关关系；研究还同时发现，企业大多关注知识深度，对知识联系和知识广度重视不足。在上述研究基础上，针对中国企业的知识管理与创新提出对策和建议。

关键词：知识管理 探索式创新 拓展式创新 组织双元能力 知识资本 知识能力

分类号：G250

引用格式：董小英 , 胡燕妮 , 施明 , 等 . 知识管理推动创新：国际研究视角与本土实践 [J/OL]. 知识管理论坛 , 2016, 1(1): 4-16[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/paperview?id=8.

1 引言

知识管理作为上个世纪 90 年代出现的新课题，受到学术界和实践界的广泛重视。1939 年，R. S. Lynd 出版《知识是什么：社会科学在美国文化中的地位》[1]，提出组织应该重新构建结构，目的是让知识能够自由流动，并在知识流动过程中创造机会和解决问题。1967 年，彼得 · 德鲁克在《卓有成效的管理者》[2] 一书中提出了知识工作者的概念，并指出所有的工作都与知识有关。1995 年，野中郁次郎在《知识创造公司》[3] 一书中提出了隐性知识在创新知识过程中的重

基金项目：本文系国家自然科学基金项目“战略领导力、组织学习对高科技企业双元能力建设的影响研究”（项目编号：71371017）、“面向科技型中小企业的数字化服务创新生态系统价值共创机制研究”（项目编号：71571184）和国家社会科学院基金青年项目“重大科技工程中多学科团队的协同知识创造研究”（项目编号：12CTQ034）研究成果之一。

作者简介：董小英（ORCID: 0000-0003-0205-1074），副教授，博士，博士生导师，E-mail：dongxy@gsm.pku.edu.cn; 胡燕妮（ORCID: 0000-0002-8214-2779），博士研究生；施明（ORCID:0000-0003-4971-4699），硕士研究生；王馨（ORCID: 0000-0002-5050-1773），副教授，博士；晏梦灵（ORCID:0000-0002-0720-0342），博士研究生；余艳（ORCID: 0000-0002-0979-3890），助理教授，博士。

收稿日期：2015-01-10 发表日期：2016-02-04 本文责任编辑：王善军

知识管理论坛，2016（1）:4-16
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.003

要性，并基于大量案例，总结了隐性知识与显性知识转化的知识创造模型。今天，组织的知识不仅更多地融入到产品生产和服务过程中，还影响着人们的日常业务及其工作方式。一个组织如果能有效地培育、获取和分享知识资源，将会帮助企业在世界上获得战略性的竞争优势。

知识管理学科对于知识属性的界定，在认识论上有不同的观点。D. Hislop[4] 在其知识管理教材中的观点颇具代表性，他将知识管理认识论分为两类：客观视角和实践视角，也有学者称其为内容（实体）视角和关系视角。客观 / 内容视角强调知识是客观对象，知识管理实践侧重于编码和搜集知识，创造各种机制促进人们搜索和获取知识系统，如建立可供检索的数据库和鼓励员工将知识进行编码并存储。而实践 / 关系视角强调知识的动态性和流动性，隐含在人际关系之间，因此知识管理实践侧重于通过各种形式的互动和沟通，促进知识的交流和共享。

从战略视角看，管理者的核心职责之一是积累和保护有价值的知识和能力。组织的知识和能力主要表现为将输入资源转化成有价值的知识和专业化技能，并通过组织机制的设计，提高知识更新和优化效率，扩大知识传播和使用范围。在这个过程中，知识管理的核心不仅是利用和保护已有的知识，更重要的是不断开发新知识。

从战术视角看，组织要利用技术和制度设计方法，提高组织内部的知识交换速度，当组织内的知识分享、流动和创造速度比外部环境快的时候，竞争优势就会逐渐呈现出来。为了加速知识的分享流动，组织需要消除妨碍知识交流和转移的障碍，如文化上的控制、组织结构上的等级制等。

本文的研究主要由三部分组成：一是利用信息可视化软件对国际知识管理研究 5 000 篇文献的主题分布和国家差异进行现状调查和分析，以形成对国际知识管理发展的全景视角；二是用问卷调查的方法，对国内企业的知识管理与创新现状进行调研和对比分析；三是利用结构方程模型对 559 家企业数据进行分析，以发现知识管理与创新对企业绩效的相关影响。研究的目的是对国际知识管理成果和我国企业知识管理现状获得全景式的认识，从而为推动知识管理理论与实践的未来发展提供一些基本事实和认识。

2 知识管理研究的国际视角

为了解全球知识管理研究状况，笔者通过信息可视化软件 CiteSpace，对 ISI Web of Science 数据库核心合集中的 17 596 篇英文文献中被引频次最高的前 5 000 篇文献进行共词分析与聚类分析，绘制研究热点知识图谱以及国家与关键词叠加知识图谱，通过图谱解读知识管理的发展现状和研究热点。检索主题分别为 “knowledge organization” “knowledge integration” “knowledge reuse” “knowledge transfer” “knowledge protect” “knowledge absorption/absorptive capacity” “knowledge flow” “knowledge acquisition” “knowledge sharing” 和 “knowledge creation”。总文献去重后用 CiteSpace 软件对关于知识过程 (knowledge process) 研究中的高频关键词进行时区分布分析，初步的研究发现如下。

2.1 知识管理研究主题的时间分布

从时间发展序列看，知识管理研究文献的分布基本反映了知识管理流程中的主要活动，覆盖知识获取、知识共享、知识创造、知识流、知识吸收、知识整合和知识重用的全过程，符合知识管理活动的内在逻辑关系（见图 1）。在这些活动中，创新（innovation）是被引频次最高的词，这一发现表明知识获取、知识共享、知识创造、知识流动、知识吸收、知识整合和知识重用等诸多知识管理活动，与组织创新关系最密切，其最终目的都是实现创新。知识获取与信息系统相关，信息技术与机器学习技术可以大大提高知识检索和知识获取的效率。知识共享、知识转移、知识流、知识吸收等活动代表了知识动态流动过程中的关键



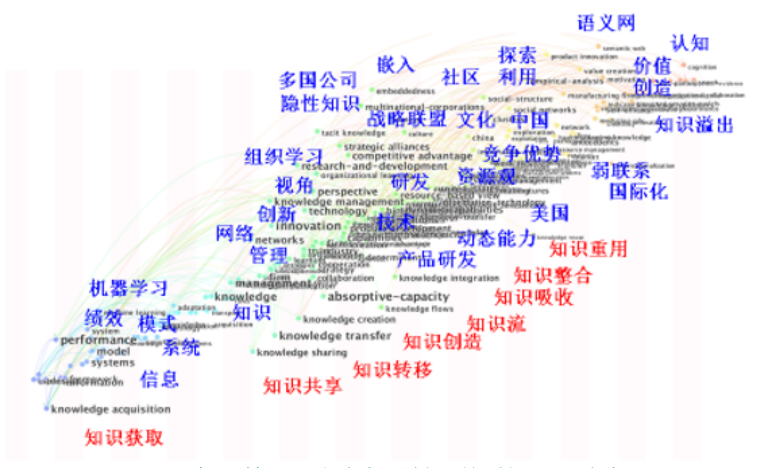


图 1 知识管理研究高频关键词的时间主题分布

主题，重点探讨如何让获取的知识与组织业务和实践过程融合，与组织学习、网络、跨国公司、战略联盟、资源和动态能力相关。知识整合和知识重用反映了在知识形成和积累的基础上如何创造价值，因此与知识溢出、价值创造有关，而知识的体系化会对语义网的形成和认知体系的稳定性产生影响。

2.2 知识管理研究主题的时间演化

在上述发现的基础上，笔者又对这 10 个研究主题过去 25 年的变化情况进行进一步数据调研，试图发现这 10 个知识管理主题的发展演化情况。从图 2 的数据看，虽然这 10 个主题的研究在 20 世纪 90 年代初期均已出现，但除了知识获取外，对其他知识过程的研究在进入 21 世纪后才逐步发展。1988 年知识获取的文献发表数量猛增，是该研究方向的突现点，其后每年文献发表稳定在 100 篇以上，而且数量波动上升，预计未来发展趋于平缓。进入 21 世纪后，知识转移发展最快，知识吸收次之，而知识保护与知识重用并未得到太大发展。由当前知识过程研究的发展趋势可推测出：知识转移与知识吸收发展优势明显，且文献发表

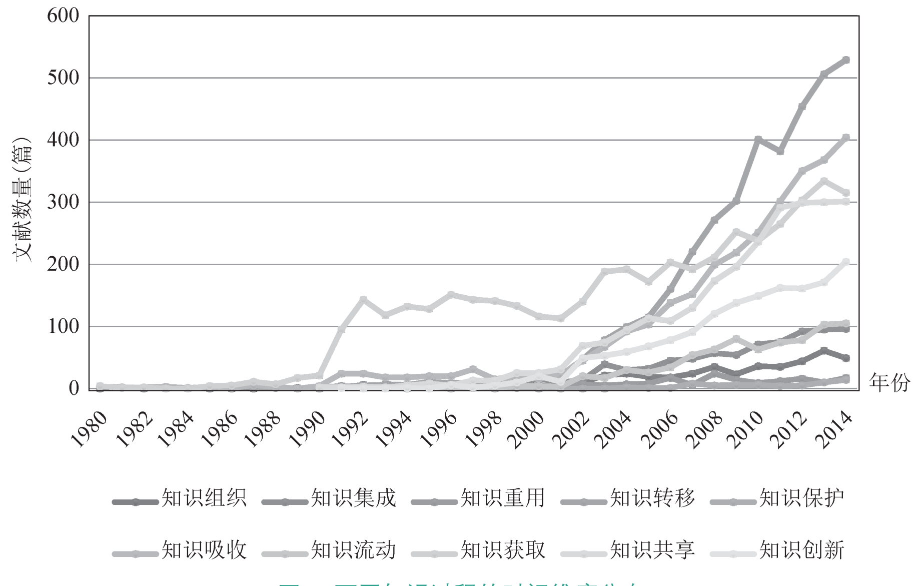


图 2 不同知识过程的时间维度分布

知识管理论坛，2016（1）:4–16
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.003

量将持续快速增加。近两年，知识获取与知识共享文献年发表量保持在 300 篇，预计未来发展趋于平缓。知识创新在 2010 年以前发展速度较慢，2010 年后文献发表量迅速增加，可推断知识创新已逐步得到专家重视，将得到充分发展。知识集成、知识流动、知识组织的发展迟缓，年发表文献量趋于稳定，说明对这 3 个知识过程的研究有一个稳定的群体，但并未得到广泛关注。自研究开始以来，知识保护与知识重用的文献量都极少，说明对这两个知识过程的研究并未成型，有待学者深入研究。从新颖性角度来看，知识保护出现最晚，新颖程度都不算高；从研究热度来看，知识获取与知识转移的研究频次明显高于其他知识过程。

另外可以看出：①出现最早的知识过程的研究数量也是最高的。例如知识吸收、知识获取、知识转移。②尽管对知识组织的研究早在 1979 年便开始了，但文献发表量较低，没有受到知识管理领域学者的广泛重视。③对知识共享的研究发起相对较晚，但是发表论文数量较多，与几乎同时出现的知识重用和知识流动形成鲜明对比。④出现最晚的知识保护研究次数极少，说明并未得到全面发展。同样的结果，在表 1 的数据中也得到验证。

表 1 知识管理研究主题的时间与数量

知识过程	最早出现年份	文献数量（篇）
知识吸收	1965	3 276
知识获取	1972	4 720
知识转移	1972	4 039
知识组织	1979	476
知识创新	1979	1 684
知识集成	1981	888
知识共享	1990	2 736
知识重用	1991	205
知识流动	1991	835
知识保护	1993	74

2.3 知识地图上呈现的国家研究主题差异

采用 CiteSpace 叠加聚类的方法，将国家与关键词进行叠加，研究各知识过程的空间发展情况，所得结果见图 3。由图 3 可知：美国与加拿大的研究侧重知识创新、知识转移、吸收能力、绩效、产品开发、产业环境，这与美国跨国公司数量多、重视创新高度相关；德国

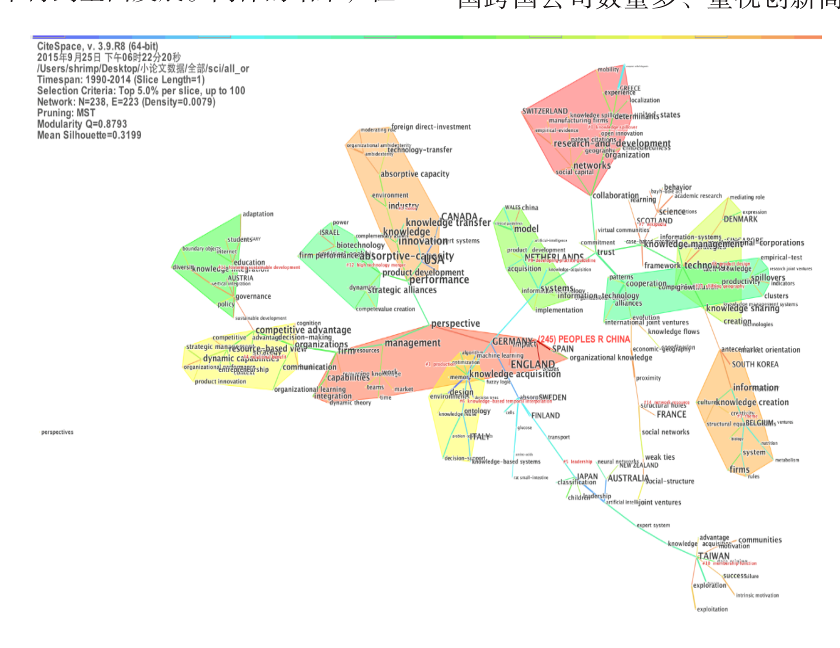


图 3 知识地图上呈现的国家研究主题差异

侧重组织知识、算法、机器学习、知识管理影响因素，这与德国的工业基础雄厚、重视智能制造有关；瑞士侧重研发、知识外溢、网络、社会资本、制造业，这与瑞士重视在有限的地理空间内扩大知识价值有关；荷兰侧重信息系统，知识获取与吸收；法国侧重知识流动，研究内容涉及社会网络、弱联系、社会结构和转型；意大利侧重知识获取与知识重用，研究内容包含系统环境、本体、决策支持等计算机科学；日本侧重领导力、人工智能和知识分类，与其机器人产业、重视领导人的隐性知识有关；中国、英国、西班牙这 3 个国家聚类在一起，研究内容涉及市场、团队、组织知识和动态理论，说明这些国家的知识管理侧重组织和市场层面。这些数据表明，知识管理的研究重点与本国经济的地位和企业需求密切相关。

3 知识管理的本土实践

2015 年研究团队对我国制造业、电力能源业、信息业等各个行业共 559 家企业的知识管理高管、首席执行官、部门经理等主要负责人进行调查，开展中国知识管理和创新调研。其中，约 35% 的企业是国内某知名知识管理企业的已有或目标客户，这些企业或多或少实施或准备采纳与知识管理相关的技术和系统。另一些企业问卷数据则来自笔者在学校和企业授课期间的 MBA 或 EMBA 学员。

受访企业按照公司类型划分，国有企业占 54%，民营企业与股份制企业占 39%，其他（包括合资与独资企业）占 7%；按照企业规模划分，500 人以上的大企业占 74%，500 人以下的中小企业占 26%；按公司成立时间划分，1978 年之前成立的企业占 30%，1978-2002 年成立的企业共占 44%，2002 年之后成立的企业占 26%；按照产业分布划分，第二产业企业占 41%，第三产业企业占 44%，其他产业企业占 15%。调查样本包括董事长、高管、中层和基层。调研有 7 个主要发现，对企业如何通过知识管理助力创新有所启示。

3.1 企业获取知识的主要来源是人际网络

调查发现，企业主要通过客户、消费者、竞争对手和供应商组成的人际网络获取知识（见图 4）。人际网络包含大量知识，企业主要通过这种方式进行知识获取。调查发现，客户和消

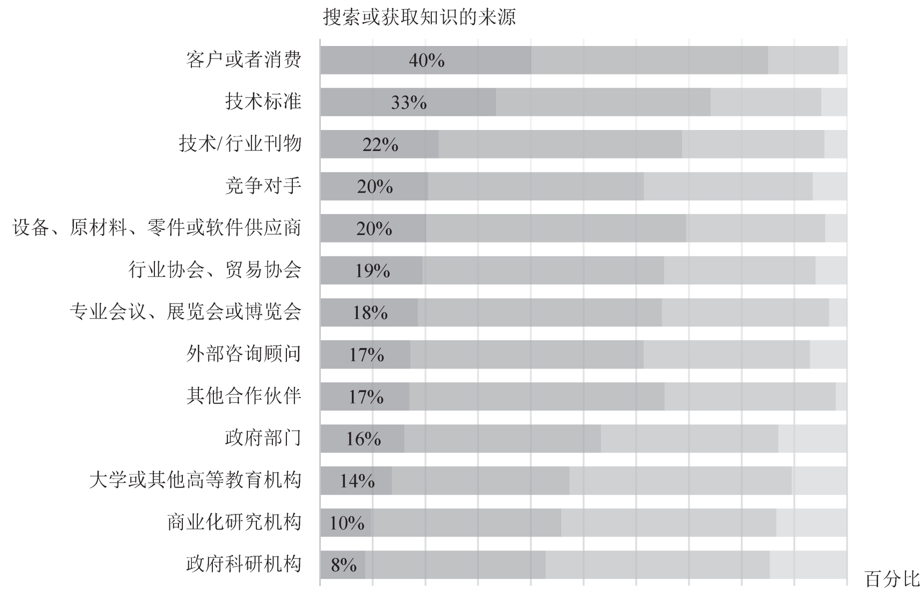


图 4 企业搜索或获取知识的来源

知识管理论坛，2016（1）:4-16
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.003

费者作为信息来源获得 40% 的企业认可，但从人际网络中获取知识的成本较高，此外，企业还主要通过技术标准和专业刊物获取知识。

知识获取存在两个薄弱环节：第一，企业和政府、高校、研究机构的知识交流共享比较少，而协同创新需要加强官产学研联动；第二，44% 的企业通常从互联网上搜索信息，而对信息服务业中真正增值的专业付费数据库等知识有购买意愿的企业只有 11%（见图 5）。这说明在产、学、研、政之间的知识流通渠道不畅，彼此之间存在着信息孤岛，知识分享体系不够健全，知识的利用率受到影响。

3.2 多数企业在知识管理实践上仍处于准备期

调查样本中只有 28.79% 的企业有具体的知识管理实践，与国际水平存在一定距离（见图 6）。中国企业在建立激励机制、创建知识地图和测量企业智力方面，超过了欧美企业平均水平。但在现状对标、分享最佳实践、制定企业战略和规范、实施知识管理系统以及任命 CKO 方面仍有较大差距（见图 7）。这说明知识管理实践在战术层面受到比较多的重视，但是，在知识管理战略、组织高层负责推进知识管理、与外部领先企业知识管理实践的比较研究方面重视不够，程度较弱。

3.3 国有企业与民营企业在知识管理上存在差异

国有企业在制定战略、实施系统和制定政策规范等方面推进较好。民营企业更具灵活性，采用的知识管理工具与业务的结合更加紧密，其中包括分享最佳实践、开发“实践社区”、创建知识地图、测量知识资本和任命专职 CKO，而这些活动是知识管理中增值最多的部分（见图 8）。

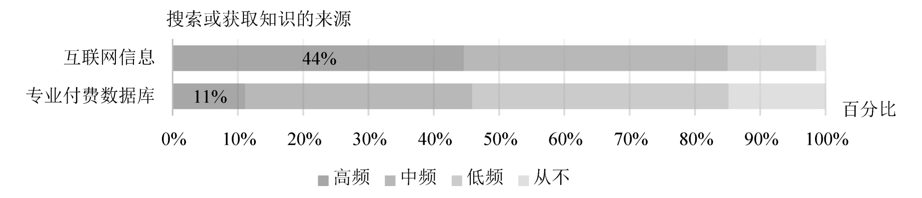


图 5 企业搜索或获取知识的来源

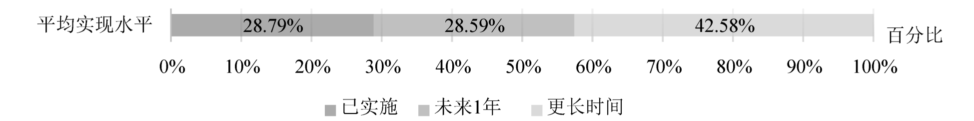


图 6 企业实施知识管理的情况

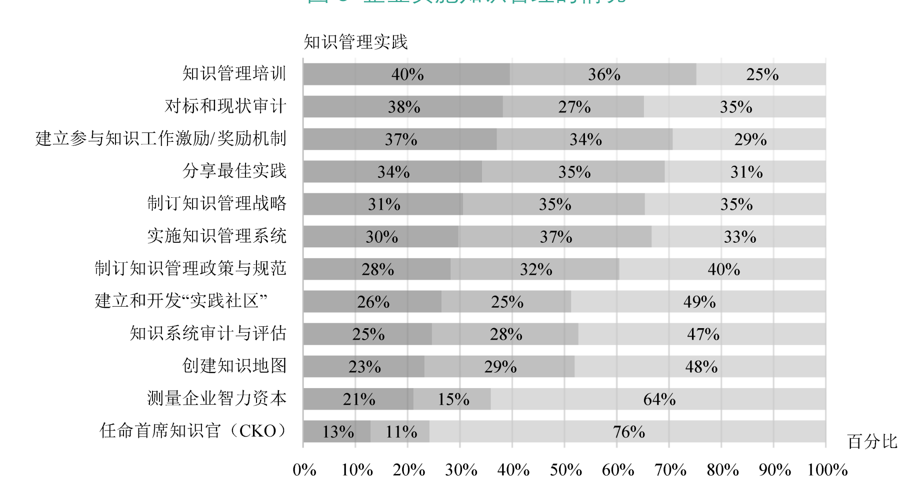


图 7 企业的知识管理实践



知识管理论坛
2016 年 第 1 期 (总第 1 期)

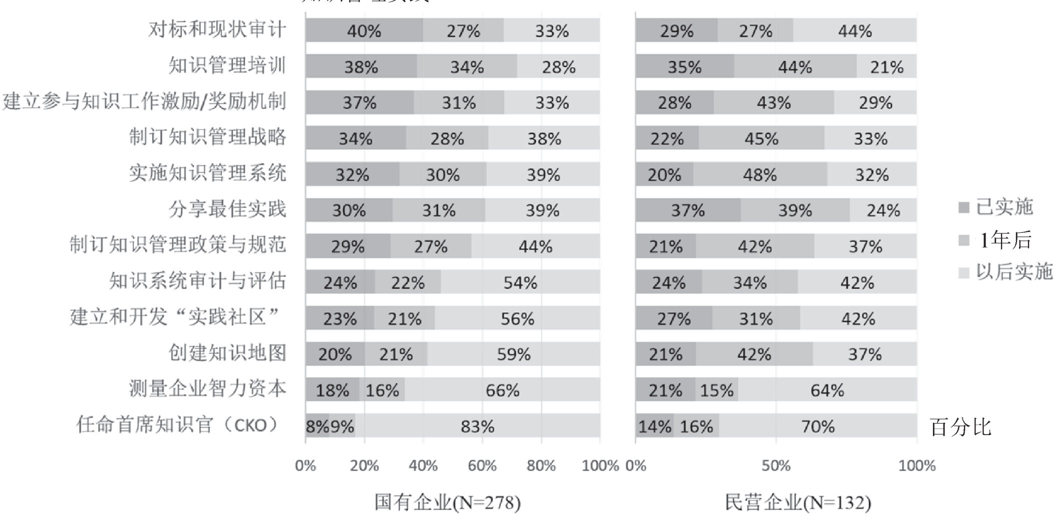


图 8 国有企业与民营企业知识管理实践对比

3.4 大中小型企业在知识管理上存在差异

知识管理实践在不同规模的企业中差异较大。笔者从调研数据中发现，中小企业在战术层面的知识管理做得更出色，如知识管理培训、分享最佳实践、知识工作激励机制；但在战略层面，大企业的知识管理体系更加完整和规范，如在组织层面有专门的 CKO 负责知识管理工作，企业更重视知识资本的策略，更重视知识管理系统的审计与评估（见图 9）。但是从整体的实现水平来看，32.74% 的中小企业已经进行了知识管理实践活动，而大企业只有 27.44%（见图 10）。对中小企业来说，知识是稀缺资源，知识分享的成本相对较低。

3.5 知识管理的技术应用状况

调查发现，网络作为中国企业实施知识管理系统的基础设施已经得到很好的普及。知识管理日常业务的系统，如电子邮件、视频会议、内容管理和工作流管理已经得到实施。知识管理分析技术和工具，如数据挖掘、专家系统和商务智能正逐步获得企业重视。相较而言，社会

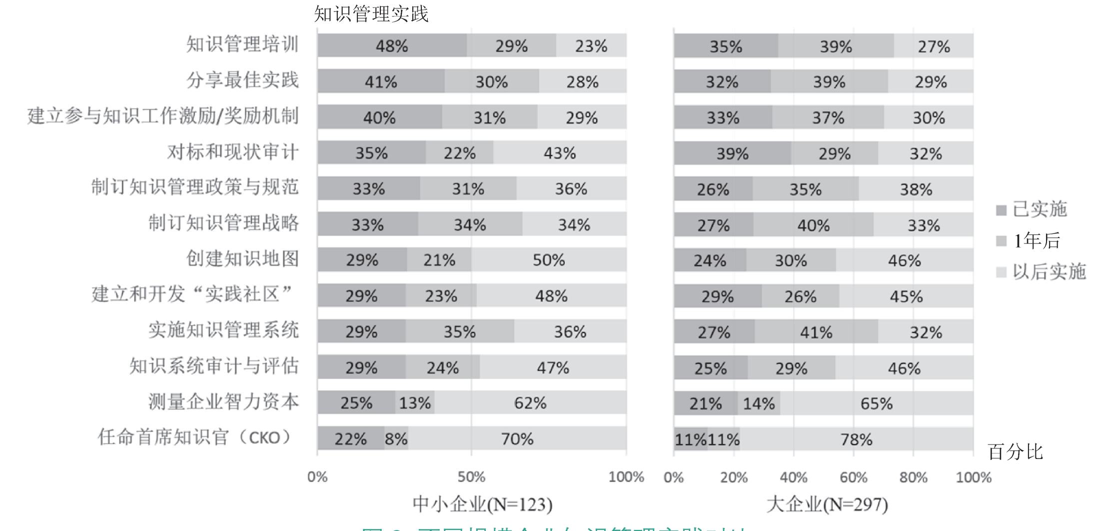


图 9 不同规模企业知识管理实践对比

知识管理论坛，2016（1）:4–16
DOI：10.13266/j.issn.2095–5472.2016.003

平均实践水平 32.74% 25.09% 42.17% 27.44% 30.93% 41.63% 百分比
0% 50% 100% 0% 50% 100%
中小企业(N=123) 大企业(N=297)
已实施
1年后

图 10 不同规模企业实施知识管理情况对比

化知识管理技术和工具，如社会网络、协同式百科技术、社会化客户关系管理等还没有得到中国企业的认可和部署。企业使用最多的仍是传统的知识管理方法，知识密集度高的知识管理实践较少（见图 11）。对比毕马威全球数据，中国企业在数据挖掘、决策支持、商务智能和群组决策工具上的使用与国际水平仍有差距。目前企业使用的是相对容易实现的技术，未来知识管理需要深度发展，呈现出组织的隐性知识，通过大数据分析发现新知识，增加组织智能，获得对市场、技术和消费者的差异性认知，提高竞争优势。

3.6 知识管理技术和系统使用效率

企业知识管理应用的强项是日常知识管理，其中文档资料管理最为成熟；协同管理工作是弱项，特别是以创新为核心的社区建设。从知识管理的难度和价值来看，很多企业开展的是难度低、价值小的知识管理活动。难度高、真正为企业创造价值的活动不足。华为在这方面表现突出，自身形成很多知识收割的方法论，能

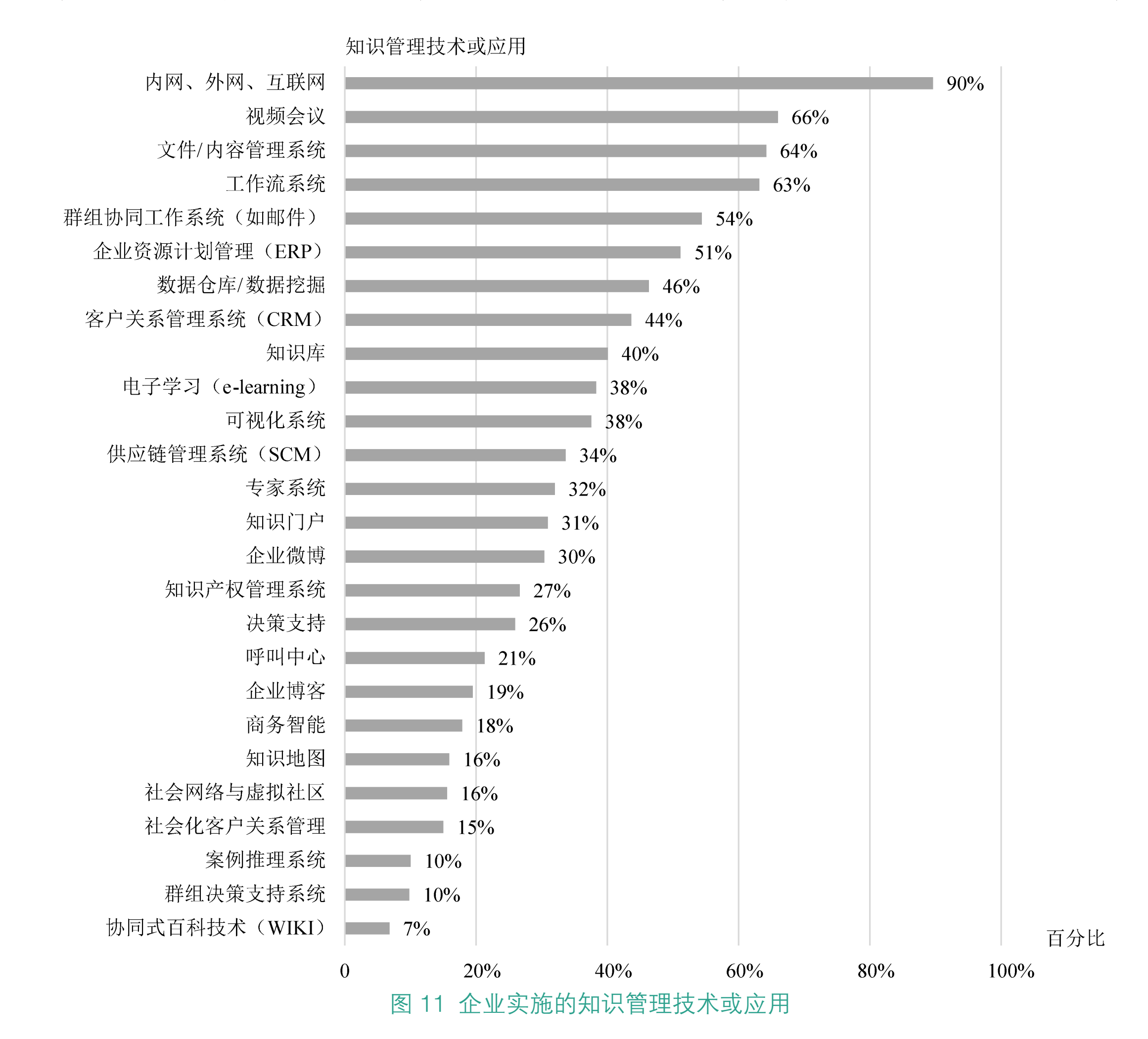


图 11 企业实施的知识管理技术或应用

够把知识管理与改进业务、提高员工能力联系在一起，真正将经验转化为企业能力。

3.7 知识管理对企业的价值贡献

研究发现知识管理为企业带来的主要是战略价值的提升，这种战略绩效是隐性的、长期的、难以评估的，包括员工发展、产品创新和竞争优势的提升。而知识管理对管理者最关注的并购、投资和收入的增长并没有显著成效，即对企业财务价值的贡献有限（见图 12）。这表明目前的企业并购活动中可能更多地是资金流动，而知识流动很少。实质上并购应该是知识转移、知识集成和知识的协同创造。在投资方面，从选择项目到后期运作都是知识密集型活动，需要打造知识型团队让资本产生杠杆效应，同时将业务团队和投资团队紧密结合，避免企业重复犯错，快速分享企业的最佳实践。知识管理的最终目标是将知识嵌入到产品、流程和服务体系中，让知识替代自然资源产生溢价，从而能够在不耗费很多资源的情况下实现收入增长。

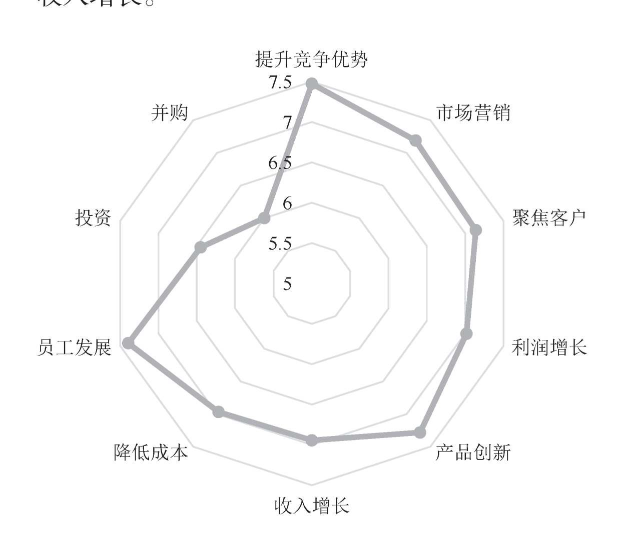


图 12 知识管理对企业的作用

注：图中数字为知识管理对企业的作用大小得分 (1 分为“一点也不重要”，7 分为“至关重要”)

4 我国企业知识资本与知识管理能力现状

企业的知识资本通过 3 个指标测量：知识广度、知识联系以及知识深度。知识广度描述一个企业的知识库包含多领域的程度，是衡量企业横向知识存量和知识多样性的指标 [5]。具备知识广度的组织通常具有多样性的客户基础、多样性的细分市场和教育背景覆盖多个专业领域的员工 [6]。知识联系衡量组织在多大程度上能够借助外部合作伙伴、研究机构、高校等的关键知识进行创新活动，本文通过组织积累的行业技术知识、全面的行业知识、行业经验、对所属行业的熟悉程度衡量 [6]。知识深度衡量组织在多大程度上掌握和熟悉某一特定行业或特定领域的专业知识，是衡量企业纵向知识存量和知识独特性、复杂性、特定知识内容的指标 [7]。具有知识深度的企业对行业及核心技术有深刻的理解及丰富的经验 [5]。

调查通过李克特七分量表测量发现，企业最关注知识深度，即行业知识的积累，平均得分 5.63，而对知识联系和知识广度重视不够，平均得分分别为 4.81 和 4.93（见图 13）。如果行业比较稳定，增加知识深度可以不断强化已有优势，提高核心竞争力。但在中国快速变化的高漩涡式市场环境下，企业对已有知识的深度关注，会使企业产生路径依赖和惰性，提高转型成本，重视内部优化而忽略外部环境、技术和客户的转型变化，错失进入新技术和新市场的时机。研究表明，知识广度和知识联系对探索式创新具有重要作用。当下中国传统企业要想实现“互联网 +”转型，必须依靠知识广度和知识联系。中国企业在知识广度的 3 个方面中，对多方面客户的组合信息掌握较好，而对多种专业知识和市场细分知识掌握不足。企业的知识联系主要集中于供应商和客户，即直接相关利益者，而与大学机构的联系明显偏低。此外，多数企业对于所属行业非常熟悉，但对行业知识全貌把握不够，不利于战略制定。

企业的规模和类型不同，其知识资本也存在差异。从企业规模看，大型企业的知识资本明显优于中小型企业，因为大型企业有足够的资源投资知识资本的积累活动。但二者的知识

知识管理论坛，2016（1）:4-16
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.003

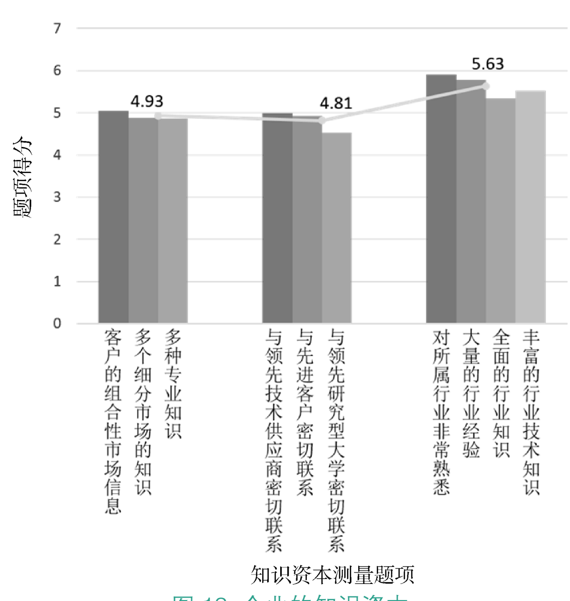


图 13 企业的知识资本

结构都不均衡，关注特定行业的知识，而知识广度和知识联系不足。从企业类型看，国有企业的知识资本积累优于民营企业，因为国有企业管理基础比较扎实，资源充足。同时，国有企业在知识联系上的优势尤为明显，十分关注企业外的资源，特别是来自政府、大学和研究机构的资源。但民营企业和国有企业在知识广度和知识联系上都较为不足（见图 14）。

企业创新还需要良好的知识能力，包括宽裕资本能力、知识感知能力和知识转化能力。宽裕资本能力衡量企业有多少多余的资源来资助新项目 [8]。企业进行知识投资必须有充足的资源供管理层调配来支持新战略。知识感知能力衡量企业感知环境，吸收与新技术机会相关知识的能力 [6]。感知到环境变化后，企业需要将获得的信息转化为企业能力。知识转化能力是一种动态组织能力，衡量企业愿意放弃现有能力发展新能力的程度 [9]。

跨国公司拥有充足的知识资本，但这些企业的知识管理往往侧重于企业内部知识的管理，知识的运营利用体系强，而对外部知识的获取较为薄弱。调查通过李克特七分量表测量，中国企业的知识感知能力平均得分为 5，明显优于宽裕资本能力和知识转化能力，二者得分分别为 4 和 4.09。良好的知识感知能力有助于企业甄别新技术、监测技术变化。受访的中国企业大部分资本捉襟见肘，缺少足够的宽裕资本，不利于探索式创新。同时，知识转化能力有待提升，企业需要努力通过采纳新技术确保知识能力集的更新和升级。企业只有将感知的信息转化为知识能力，不断用新的优势打破已有的优势，才能成功构建领先资源，通过 3 种知识能力的协同作用为企业带来竞争优势。

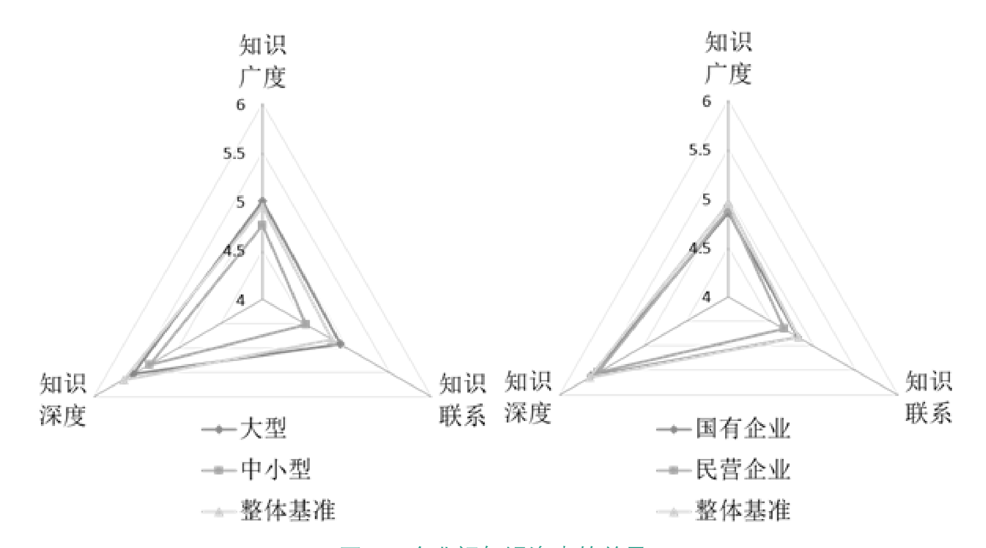


图 14 企业间知识资本的差异
注：图中数字为企业在知识资本 3 个方面的得分



5 知识管理对创新和组织绩效的影响

创新能力包括探索式创新和拓展式创新。探索式创新是指企业脱离原有的技术或制度轨道，创造新知识的能力，通常与增加差异的活动密切相关，如搜索、实验、变异和发现等。拓展式创新是指企业沿着原有的技术或制度轨道，优化和巩固已有知识的能力，通常与减少差异的活动密切相关，如优化、选择、实施、效率等 [10]。调查表明，中国企业主要侧重拓展式创新，没有实现双元驱动。双元能力决定企业未来，构建新能力具有一定风险，要求企业改变或摆脱组织现有路径与能力的束缚，一味利用现有能力可能会在未来发展中丧失机遇。

测量结果表明，从企业的类型和规模来看，民营企业的创新能力优于国有企业，大型企业的创新能力优于中小型企业。中小型企业的创新优势主要体现在引进改进产品以及根据客户需求进行产品升级上，未来可以对中小型企业如何全面提升创新能力进行研究。

对于知识广度、知识深度、知识联系、知识感知和宽裕资本的构念定义及测量均来自已有文献的成熟量表，其中知识广度和知识深度来自文献 [5]，知识联系和知识感知来自文献 [6]，宽裕资本来自文献 [8]，知识转化来自文献 [9]，探索式创新与拓展式创新来自文献 [10]，企业绩效是受访者使用李克特五分量表对知识管理项目的投资回报、市场份额增长、销售额、资产回报率、利润率的主观判断得出的。

根据企业名称和问卷填写人的背景信息，笔者采用取均值的方法合并了同一家企业的问卷数据。剔除不可用数据和缺失数据，最终保留 228 个数据分析样本。本文采用探索性和验证性因子分析框架来评估测量模型的信度和效度，使用 AMOS 通过结构方程模型对知识资本的 3 个维度——探索式创新、拓展式创新以及企业绩效之间的关系进行分析，结果见图 15 和图 16。研究发现，知识广度对探索式创新和拓展式创

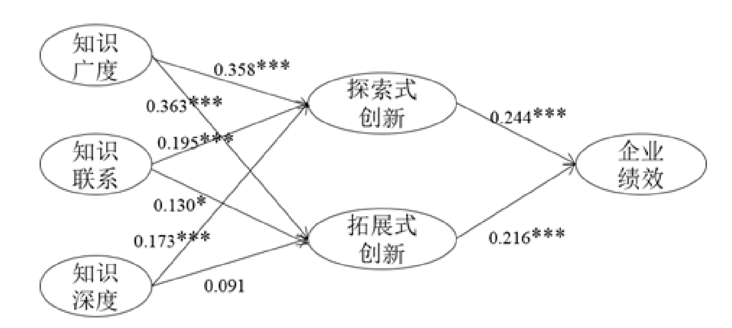


图 15 知识资本对创新和绩效的影响

注：$***p \leqslant 0.001$; $**p \leqslant 0.01$; $*p \leqslant 0.05$; $+p \leqslant 0.1$

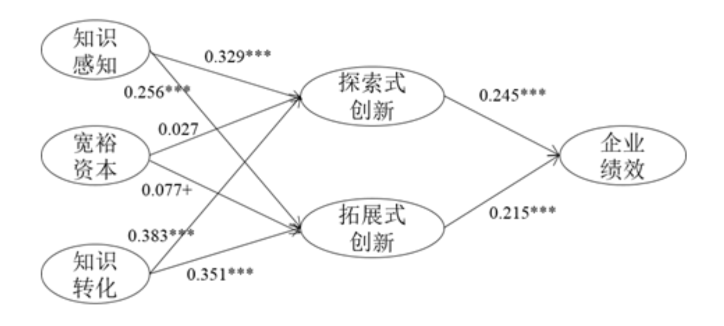


图 16 知识能力对创新和绩效的影响

注：$***p \leqslant 0.001$; $**p \leqslant 0.01$; $*p \leqslant 0.05$; $+p \leqslant 0.1$

ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛，2016（1）:4-16
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2016.003

新都有显著的正向影响。知识联系则会直接影响企业探索式创新的空间，即是否能发现新的领域。知识深度主要决定了企业的新技术创新。探索式创新和拓展式创新对企业绩效均有显著影响，其中探索式创新影响更大。

此外，本文还用同样的方式探究了 3 种知识能力对创新和绩效的影响。研究发现，企业感知外部知识的能力，对探索式创新和拓展式创新都有正向的影响。知识转化能力对两种创新均有较大的显著正向影响。对于那些知识转化不足的企业，应该快速构建一个从感知到转化的桥梁。宽裕资本对创新的影响并不显著。

6 对企业知识管理与创新的建议

基于以上研究发现，笔者为中国企业的知识管理与创新提出四点对策建议：

第一，在知识获取的来源和渠道上，需要逐渐形成知识共同体，进一步增强政府、企业、大学和研究机构的知识共享和知识转移，加强官产学研联动，实现协同创新。在打造知识共同体的同时，需要进一步提升知识服务产业供给与需求的研究，目前企业对购买知识产品和服务的意愿比较低，对其原因需要做更深入的调查。同时，知识管理从业人员要改变观念，为高质量增值知识付费，把宝贵的时间和精力用于知识的价值创造。经过加工整理的知识是有价值的，企业为增值知识付费，可以将关注重点不再放在浏览搜集互联网信息上，而是通过发现问题和解决问题的环节为企业增加价值。

第二，关注知识管理的价值创造。从本次调研中笔者发现，我国企业在方法和战术层面的知识管理活动比较活跃，但是在战略、组织层面对知识管理的重要性认识不够，战略上未将知识管理与业务、绩效和未来战略结合起来；在组织层面没有设定专门的岗位负责知识管理的推进。这个问题需要从两个方面加以解决：一方面，企业的知识管理活动和实践要和企业业务及战略密切结合，另一方面，需要通过多种途径向企业高管展现知识管理的价值和重要性。随着互联网 + 和创业创新的推进，知识资产在企业中的地位越来越重要，知识管理最终将在战略和战术层面同时推进。

第三，积极采纳更复杂专业的知识管理工具。目前我国企业对知识管理技术和工具的应用主要集中在日常事务和交流沟通领域，但是，这些工具上难以给企业的知识积累、知识分享和知识创造带来真正的差异化。当知识成为企业的核心资产时，需要更专业化的知识管理系统在人际网络、知识网络之间形成深度的知识融合和创造能力，这一类知识将成为企业未来的关键资源和能力。企业应采纳更专业的知识管理技术，帮助企业探索开发多种知识资源，尤其是在协同工作与创造，打造虚拟社区和实践社区中，建立能应对复杂工作的知识管理环境，而不只是可有可无的知识管理系统。这需要社会在知识管理方面进一步挖掘和培养人才，把知识管理的人员创新精神引入自身体系。

第四，进一步扩大知识联系和知识广度。对于处在转型期的企业来说，拓展知识联系和知识广度对打破思维惯性和路径依赖很有帮助，知识广度会增加企业对新的商业思维、新技术的了解，发现新的成长空间。在变化和不确定的环境中，在知识广度与知识深度之间保持动态平衡和相互配合很重要，知识广度帮助企业增强对市场和外部资源的整合，知识深度则将新的创意和资源与原有能力和体系结合在一起；知识深度反过来又有助于企业判断哪些知识是企业缺乏的和有价值的。

参考文献：

[1] LYND R S. Knowledge for what: the place of social science in American culture[M]. Princeton: Princeton University, 1939.
[2] DRUCKER P F. The effective executive[M]. New York: Harper & Row, 1967.
[3] NONAKA I, TAKEUCHI H. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation[M]. Oxford: Oxford University Press, 1995.
[4] HISLOP D. Knowledge management in organizations: a

critical introduction[M]. Oxford: Oxford University Press, 2013.
[5] ZHOU K Z, LI C B. How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing[J]. Strategic management journal, 2012, 33(9): 1090-1102.
[6] CARLO J L, LYYTINEN K, ROSE G M. A knowledge-based model of radical innovation in small software firms[J]. MIS quarterly, 2012, 36(3): 865-895.
[7] CEPEDA G, VERA D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective[J]. Journal of business research, 2007, 60(5): 426-437.
[8] LUCA L M D, ATUAHENE-GIMA K. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: examining the different routes to product innovation performance[J]. Journal of marketing, 2007, 71(1): 95-112.
[9] HERRMANN A, GASSMANN O, EISERT U. An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation[J]. Journal of engineering and technology management, 2007, 24(1): 92-120.
[10] JANSEN J J, TEMPELAAR M P, VAN DEN BOSCH F A J. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms[J]. Organization science, 2009, 20(4): 797-811.

作者贡献说明：
董小英：研究总体框架、报告撰写，问卷搜集；
胡燕妮：报告撰写，统计分析；
施明：国际研究部分文献检索和文献计量分析；
王馨：国际研究部分分析和报告撰写；
晏梦灵：统计分析；
余艳：问卷设计，指标调整、统计分析、报告撰写。

Knowledge Management and Innovation: Global Perspective and the Practice of Localization

Dong Xiaoying[1] Hu Yanni[1] Shi Ming[2] Wang Xin[2] Yan Mengling[1] Yu Yan[3]
[1]Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871
[2]Institute of Information Resources Management, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081
[3]School of Information, Renmin University of China, Beijing 100872

Abstract: [Purpose/significance]Knowledge management research has practical significance in the case of the global economic downturn. **[Method/process]** This paper is a comprehensive study of the knowledge management theory and practices, which is divided into three parts: first, we use CiteSpace to analyze 5,000 articles related to knowledge management, trying to discover the association between various knowledge management activities and the research focus. Second, our team conducted a survey on 559 companies to understand the current status of Chinese enterprises' knowledge management. We found that social network is the main source of knowledge acquisition; the majority of enterprises are still in the preparation period of knowledge management practice; knowledge-intensive practices are few. Third, we use the structural equation model to explore the impact of the knowledge management on exploratory innovation, exploitive innovation and enterprise performance. **[Result/conclusion]** The research found that there is a positive correlation between these three elements. Besides, most of the enterprises are concerned about knowledge depth rather than knowledge breadth or linkage. Authors propose suggestions for Chinese enterprises on knowledge management and innovation.

Keywords: knowledge management exploratory innovation exploitive innovation organizational ambidexterity knowledge capital knowledge capability